

顶级经理人的商业宝典
公司做大做强的必备秘笈

做大是硬道理
做强是真本事

马银春如是说

私营公司

如何做大做强



这是激励每一位私营公司老板的案头书
值得每一位职业经理人品读的书
一本可与公司老板一起分享的书
一本经理人想做大做强必读的书
一本提升经理人管理水平的书
一本汇集了一位成功创业人心经的书

马银春◎编著

中国物资出版社

马银春◎编著

马银春如是说 私营公司 如何做大做强

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

马银春如是说: 私营公司如何做大做强 / 马银春编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 1

ISBN 978-7-5047-3510-2

I. ①马… II. ①马… III. ①私营企业—企业管理 IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 154856 号

策划编辑 钱 瑛

责任编辑 钱 瑛

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010)68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 19.75 字数: 354 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3510-2/F·1402

印数: 0001—9000 册

定价: 38.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前言

马云说：“创业就是活下来，挣钱。”

黄宏生说：“民营公司是野生的，要生存下来很辛苦。”

戈登·唐纳森说：“总经理的能力、水平、素质是私营公司成功的关键。做一名总经理是一门学问，也是一种艺术。”

当今，私营公司已成为我国最活跃、发展速度最快的经济组织，是市场经济的一支生力军。它在促进市场变革、商业竞争、科技成果转化、吸纳就业人员等方面发挥了极其重要的作用。然而，在私营经济繁荣的背后，又面临着生存的艰辛！下面一个个鲜活的数字足以说明：

企业经营环境比10年前复杂2.5倍；

企业竞争强度比10年前增加3.3倍；

企业平均寿命是10年前的20%；

企业平均利润率逐年递减10%；

中国私营企业平均寿命2.9年，每3年中100家企业有68家破产。

如履薄冰！战战兢兢！

这就是中国私营公司所面临的生存环境。为什么中国的私营公司寿命宛如昙花一现，如此之短？值得私营公司的老板去深刻地反思。如何做大、做强私营公司成为私营公司老板不得不关注的焦点。

从小到大，由大到强，是每一位私营公司老板的不懈追求。如何做大，如何做强，是衡量私营公司是否具有市场竞争力的关键所在。私营公司从无到有，从小到大，由大到强，它成长过程的每一步都在考验着公司的生存力与竞争力。俗话说：“物竞天择，适者生存。”一个私营公司要想生存下去，发展壮大，需要顺应市场，需要有围着市场“转”的灵活头脑，需要顶呱呱、叫得响的产品，需要



私营公司如何做大做强

MaYinChunRuShiShuoSiYingGongSiRuHeZuoDaZuoQiang

一颗“狼子野心”的雄心，需要一整套高品质的服务，需要一支充满活力的团队，需要一大批围着你转的客户，需要机动灵活的销售策略，需要投资理财的智慧……

本书基于大量成功的私营公司成长和发展的经典案例，从如何创业开始入笔，全方位地论述了私营公司做大做强的黄金法则，从私营公司的创立到发展，从市场到营销，从投资到理财，从产品到客户，从人才到管理，从谈判到攻关，深入浅出地分析了私营公司的各个层面，解决了私营公司的老板在经营公司的过程中可能遇到的诸多问题。

我相信，本书能够给徘徊在十字路口的私营公司指引经营的方向，能够给已身陷困境的私营公司指点迷津，也能够给顺风顺水的私营公司提供更快地做大做强的指南。这本书是我博采众长，吸取众多企业家管理智慧汇集而成，也是我经营私营公司十余年来的一点点经验，一点点感悟，一点点体会凝聚而成。希望能与大家共勉。这恰是我的责任，也是我的要旨，更是我的夙愿。

最后，遥祝中国的私营公司风雨同舟，做大做强！

马银春

2010年5月于北京



目 录

第一章 狼道：企业由小壮大的动力法则

弱肉强食是自然界的生存法则，也是企业生存的法则，所以私营公司要当强悍豺狼，才能生存、壮大。

1. 企业家也是一个“野心”家 /3
2. 只要有“羊”，就不能让它跑掉 /5
3. 物竞天择，适应市场才能生存 /7
4. 不怕失败，才能做大做强 /10
5. 居安思危，没有危机就是最大的危机 /12
6. 天行健，企业以自强不息 /15
7. 赢在速度，市场是“抢”出来的 /17
8. 不怕压力，企业往往是“压”大的 /22

第二章 创业：懂哪行就做哪行

巨人集团董事长史玉柱说过：“做你最擅长做的事，做你最喜欢做的事。不太了解的事最好不做。”你擅长某一行业，那么，你就不要强求自己去隔行创业，因为你即使做了恐怕也难有收获，除非你有一个特别好的项目。

1. 我创业，因为我爱钱 /27
2. 隔行如隔山：从熟悉的行业开始 /30
3. 创业勿以本小而不为 /34
4. 创业是一种磨难，成功离不开“折腾” /37



5. 资金是创业启动的关键 /40
6. 做生意讲地段，选址很重要 /45
7. 经营公司，经营关系 /48

第三章 培养一支狼性团队，让“猫”变“老虎”

企业家首先应是人的领袖。因为企业家的“企”字是由“人”和“止”字组成的，“企”去掉“人”就变成“止”业家了，早晚得把企业搞垮了，企业家不仅是一名经营家，而且是一位教育家。公司要想做大做强，首要任务是培养人才，一个有智慧的经营者的企业才能够把自己的企业带领成具备“狼性”精神的团队，“把猫变成老虎”，你的企业不腾飞是不可能的。

1. 培养一支狼性团队，你的公司才有爆发力 /53
2. 培训：职业者的黄埔军校 /55
3. 找人才胜于找对象，一定要睁大眼睛 /58
4. 放入“激活”鱼，让员工搭起比武台 /61
5. 激励：把员工的潜力“榨”出来 /63
6. 做好合理搭配，拧成一股绳 /65
7. 打造执行力的员工，执行力就是竞争力 /68
8. 加强培训，提高员工的工作热情 /71
9. 积极主动，不必老板交代 /74
10. 责任胜于能力，培养员工的责任感 /77

第四章 走动管理：从员工中来，到员工中去

私营公司的总经理应该是一个善于“走动”的人。不应该整天坐在办公室里，而应把一些时间花在到公司去走走、看看、听听、问问。这样你才能深入第一线，更好地管理你的公司。

1. 放下架子，别把员工不当员工 /81
2. 沟通：搭起老板与员工的桥梁 /83
3. 人才管理：萝卜当萝卜，白菜当白菜 /86
4. 情绪管理：用你的心情去管理员工 /90

5. 柔性管理：胡萝卜比大棒更厉害 /94
6. 以人为本：人性化的管理 /96
7. 严明的纪律，严格的管理 /99
8. 目标管理：激励下属更好地完成任务 /102
9. 细节管理：天下大事，必作于细 /104
10. 成本管理：成本领先是一种竞争力 /107

第五章 打造拳头产品，这样伸出来才有力

现代社会，企业之间的竞争归根结底是争抢顾客，但争抢顾客的最好手段是做好自己的产品，树立自己的品质。现代市场同质化的产品越来越多，成本价格差越来越小，没有品牌就等于没有利润空间，没有拳头产品的企业就等于没有生存权。

1. 开发特色产品，特色就是竞争力 /113
2. 拳头产品就是生存权 /117
3. 奇货：市场上的一朵奇葩 /119
4. 打造品牌，策略先行 /121
5. 科技是企业的第一生产力 /125
6. 质量有多高，市场就有多大 /128
7. 落后就要挨打，产品也要与时俱进 /131
8. 开发产品有原则 /133
9. 价格越低，离顾客越近 /135

第六章 投资理财：总经理的必修课

常言道：“有钱，老板好当；没钱，心里发慌。”因此当好老板，必须先学会投资理财。作为老板，企业或商业中的每摊子事，都要挂在心上，比如筹集资金、购买原材料、安排生产、推销产品等，无一不一手操办。老板在企业中当家做主，一锤定音，没有理由不会投资理财。

1. 资金就是实力，要管好 /139
2. 有钱不置半年闲，让资金“动”起来 /141
3. 赊三不如现二，把现金盯住 /143



4. 做好采购与存货，盘活资金 /145
5. 六种不当的理财方法 /148
6. 规避投资的陷阱 /152
7. 老板必知的理财九原则 /155
8. 催款前，读懂债务人的心理 /158

第七章 市场决定下场，一切都要围着市场“转”

在商场中，市场经济的变化之快，让我们对市场行情总是浅尝辄止，应接不暇。就像天气环境，虽然预报说天气晴朗，但几片云彩一凑合，大雨点淋你个落汤鸡也是常有的事。市场的外在因素很多，产品、质量、营销、客户、服务等都是这个舞台上不可或缺的角色。可以说，市场决定着私营公司生死存亡的命脉，占领了市场就等于有了生存的地盘。

1. 消费心理是商品开发的唯一指南 /163
2. 选好领域，轻松赚钱 /166
3. 做市场：要拿得起放得下 /168
4. 见缝插针，从缝隙中找市场 /170
5. 错位经营，你才能吃得饱 /173
6. 做好市场调查，开辟潜伏市场 /175
7. 寻找市场冷门，你才能“热”起来 /178
8. 信息就是黄灿灿的金子 /180
9. 细分市场，小市场大利润 /183
10. 要“悟”性，也要“灵”性 /185
11. 思路决定财路，有创意市场无限 /188
12. 独角戏演不得，大市场才能有大收益 /191

第八章 顾客就是市场，没有客户就无法生存

日本著名企业家松下幸之助说过：正因为顾客购买了我们所制造的产品或提供的服务，并由此得到了满足，我们的企业才能不断发展，因此我们不要忘了做让顾客满意的工作。可见，达到顾客满意对于企业的重要性。企业如果不能让顾客满意，就无法达到市场的要求，也难逃

被淘汰的命运。

1. 赢得了客户，赢得了市场 /195
2. 诚信为本，“稳”住顾客 /197
3. 服务：用心而不是用嘴 /200
4. 倾听客户的声音，因客户而改变 /203
5. 微笑是花，顾客如蝴蝶 /205
6. 善行天下，博取消费者的好感 /207
7. 赢得顾客，要懂些心理学 /210

第九章 营销是一本无字书，需要摸着石头过河

说营销是艺术也好，策略也罢，但决不是教科书，它没有条条框框供你参考，也没有规律可循，我们所能做的只能是灵活掌握，适应市场，迎合消费者心理，把产品卖掉。

1. 一个企业家首先是一个营销家 /215
2. 销售是前线，要打好这一仗 /217
3. 先造声势，再造产品 /220
4. 灵活营销 12 招 /222
5. 这样宣传：低廉而有效 /225
6. 营销讲策略，让消费者轻松掏腰包 /227
7. 展销会：让大家都知道你 /230
8. 运用“250”定律，网住客户 /233
9. 没有客户，就没有商业 /235
10. 一传十，十传百：口碑就是活广告 /238

第十章 谈判：赚钱就凭一张嘴

商业社会是一个相互协作、共同合作的社会。对话才是硬道理，有人说人生就是一个谈判的过程，生意人尤其如此。会谈判不吃亏，谈判的目的不是要打倒对方，而是要达成“双赢”，一次成功的商业谈判为你拉开长久合作的序曲。

1. 训练能力，提高谈判水平 /243



2. 谈判中的最佳语言方式 /246
3. 谈判中的诡辩及对策 /252
4. 商业谈判有技巧 /258
5. 有问必有答，答复也要有技巧 /262
6. 巧说服：让对手心悦地接受 /265
7. 站在对方的角度谈业务 /268
8. 结束谈判有技巧 /270

第十一章 星星之火，可以燎原

一点点星星之火，可以燃烧成燎原之势。那么，对于资金、技术、力量相对薄弱的私营企业来说，通过一点点、一步步的不断发展，不断壮大，成为现代化的企业集团不是不可能的事。

1. 心有多大，企业就有多大 /277
2. 先立足，后发展 /279
3. 每天进步一点点，以小搏大的路 /282
4. 单一扩张，做精做深才能做大 /284
5. 收购兼并，企业快速成长的一条捷径 /287
6. 转型：山不转水转 /291
7. 多元化经营，挑到篮子里的都是菜 /293
8. 合作：强强联合，才能做大 /295
9. 创新：换旧鞋走新路，靠“新”壮大 /298
10. 责任：企业生死存亡一张王牌 /301



狼道：企业由小壮大的动力法则

弱肉强食是自然界的生存法则，也是企业生存的法则，所以私营公司要当强悍豺狼，才能生存、壮大。

1. 企业家也是一个“野心”家

狼是纯粹的野心家。狼的血液里，奔涌着的是狂放的野性；狼的胸腔里，搏动着的是——一颗不安分的心。企业的经营其实和狼一样，也是完成一个又一个目标的过程。野心在企业发展的过程中，是发展壮大的第一步，没有野心的企业，只能在竞争异常激烈的商战中被淘汰。

古人云：“取乎其上，得乎其中；取乎其中，得乎其下。”意思就是，如果你的目标定得高，得到的往往会低于目标；如果你的目标定得适中，得到的也会低于这个目标许多。拿破仑曾说：“不想当将军的士兵，不是好士兵。”美国成功学大师安东尼·罗宾说：“如果你是个业务员，赚1万美元容易，还是10万美元容易？告诉你，是10万美元！为什么呢？如果你的目标是赚1万美元，那么，你的打算不过是能糊口罢了。如果这就是你的目标与工作的原因，请问你工作时会有兴奋劲吗？你会热情洋溢吗？”

由此可见，一个私营公司的老板要想把自己的公司做大做强就应该制定高远的目标，要有野心。如果你有成大业的野心，你就会用成大业的思维去思考，就会用成大业的眼光去看待事物，更会以成大业的姿态去做企业。

企业家就应是一个野心家。海尔总裁张瑞敏就是一个十足的野心家。他曾说：“要么战胜狼，要么被狼吃掉。我们海尔的回答是：与狼共舞，挑战国际名牌。”

自我国改革开放政策实施以来，国门大开，国际很多名牌大企业纷纷杀入了中国这一广大市场，与国内品牌争夺市场份额。

一时众人皆呼“狼来了”，提出要对民族工业加强保护，张瑞敏则有自己的独到见解。他认为：民族工业是需要保护，但更需要的是去大力发展。现在关税壁垒已经基本消除，国家也不可能再给什么特殊的补贴，即所谓保护已不复存在。要保护民族工业，最好的办法就是加快发展速度，只有自身发展了，壮大了，实力增强了，才能更好地保护自己。

在“海尔创业16周年，实现全球营业额406亿元发展研讨会”上，张瑞敏谈

到这个问题时说：“我认为应对国外大公司的挑战，最好的办法就是成为国际化的公司。既然要‘与狼共舞’，首先自己必须成为狼！如果自己不是狼，那就会被吃掉！也就没有生存的资格。现在，我们中国的许多企业都认为自己就是羊，把自己摆在弱者的位置上，这就没有生存资格可言！所以海尔要搭建国际化大企业的框架，成为国际化的大公司。”

“你的心可以创造一个地狱，也可以创造一个天堂，天堂与地狱只是一念之差。”野心就是一种力求实现自我的个人理想。一个野心壮志的人做事是与众不同的，他不会随波逐流，不会虚耗光阴。因为一旦雄心壮志浸入他的灵魂，会生成一种改变自我的信念。

信念对于创业者具有重要意义。有人说：成功的欲望是创业和拥有财富的源泉。人一旦拥有了欲望并经由自我暗示和潜意识的激发后形成一种信念，这种信念便会转化为一种“积极的感情”。它能够激发潜意识释放出无穷的热情、精力和智慧，进而帮助其获得巨大的财富与事业上的成就。所以，有人把“信念”比喻为“一个人心理建筑的工程师”。

做事也罢，经商也罢，志存高远，执著追求，是一切成功者的共同特征。成功者的奋斗历程告诉我们：没有远大的志向和信念，没有对理想的执著追求，不可能成就任何事业；只有坚定自己的信念，树立人生的远大志向，以“不到长城非好汉”的志向和毅力去艰苦奋斗，才会有一个辉煌的人生。

物竞天择，适者生存这是万事万物都无法逃避的自然法则，事物只有适应环境才能生存，私营公司也不例外。在积极应对的同时，私营公司都想成功，都想做大做强，那么作为老板，就应给自己的企业定一个高远的目标，不断地激励员工，提升企业的实力。真正将自己的企业打造成为“狼”，才能做到“与狼共舞”，壮大企业。

没有壮不大的企业，只有缺乏“野心”的企业家。

2. 只要有“羊”，就不能让它跑掉

在狼的骨子里，有一种狂野、桀骜的性格，它们时时都处于一种兴奋的状态。在自然界，即使是饥饿、寒冷，每一只狼都充满着生命的活力。它们始终追寻着一个永不更改的目标——“羊”，紧盯那成群的羊并以迅雷不及掩耳的速度去追而逐之，直至将其聚而歼之而罢休。

任正非曾说，“哪儿有肉，隔老远就能嗅到，一旦嗅到肉味就奋不顾身”。正是因为有这样的大气魄，才使得华为在困境中崛起。做企业办公司需要的正是这种眼光，这种速度。若没有猎物我们就去追寻，发现了猎物决不让它跑掉，这就是狼的精神。不断地追逐、寻找、发现、追求、获得，这就是狼的生存法则。我们做企业，无不需要狼的这种精神——发现市场不放过、不舍弃，持之以恒，哪里有市场我们就要把生意做到哪里。李嘉诚创立的长江塑胶厂就是一个例证：

1950年夏，李嘉诚通过分析，预计全世界将会掀起一场塑胶革命，而当时的香港，塑料花几乎是一片空白，于是他创立了长江塑胶厂。

在工厂经营到第7个年头的时候，李嘉诚开始放眼全球。一天，他在英文版《塑胶杂志》上读到一则简短的消息：意大利一家公司已开发出利用塑胶原料制成的塑料花，即将投入生产并进军欧美市场。

由此，他立即想到了另一个情况，许多家庭主妇喜爱在室内外装饰花卉，但她们不懂如何种植娇贵的植物花卉，而塑料花可以弥补这一不足。

由此判断，塑料花的市场将是很大的，而且他要抢先占领欧美这个市场。于是，李嘉诚以最快的速度赶到意大利，考察塑料花的生产技术和销售前景。

在意大利，他先以经销商的身份进入那家公司的产品陈列室，可是得不到具体的生产工艺和技术。他又想出一个绝招，他在这家公司的下属厂打工——清除废品废料。他和一些技术工人交朋友，从他们口中套知有关技术。这个重要任务完成以后，他又去了解市场行情，认清了这个行业的未来前景。



从意大利回到香港，他就开始行动，抢先生产塑料花，迅速占领并巩固了香港市场。接着，他开始向欧美市场进军，这时候，一个重大机遇出现了。

一位欧洲的大批发商看中了李嘉诚公司的产品价格低而找到了他，但他要求李嘉诚找一家实力雄厚的公司和个人进行担保。李嘉诚找不到担保人，但他决不放弃。他与设计师一道通宵达旦连夜赶出9款样品，批发商只准备订一种，李嘉诚则每种设计了3款。批发商看了非常满意，就这样，在没有担保的情况下，李嘉诚签订了第一份合同。

从此以后，长江公司很快占领了大份额的欧美市场。塑料花使长江实业迅速崛起，李嘉诚也成为世界“塑料花大王”。

“兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”意思是说，用兵之理，贵自神速，乘对手来不及准备，由对手意想不到的道路前进，在他没有防备的时候进行攻击，定能取得胜利。这不仅是军事家的名言，也是商家的警世之语。“以快制胜”是占领市场、击败对手的重要竞争策略。

快速行动，像狼抓猎物那样捕捉商机。企业经营中面临着各种机会，只有迅速行动，才能抓住时机，还可以增加效能。

由几十位工程师、助理研究员自动离职创办、靠两万元贷款起家的企业——北京四通集团公司，在成立两年后，营业收入就超过了亿元。一条重要经验就是该公司能够善于争取时间，以快取胜，在相同的时间内，能比别人多做许多买卖。该公司创业时，引进了M2024打印机，技术人员夜以继日地苦干八天，解决了全部技术问题。与日商合作，从谈判到签约仅用了三天，货到港口仅十天，从而掌握了主动权。另一家企业也引进了同类产品，与日商谈判整整三个月，上报材料加上手稿一大堆，半年时间也未达成协议。

马克思说过：“一切节约，归根结底都是时间的节约。”对私营公司的经营者而言，时间就是金钱，速度就是商机。市场竞争，变化是常态，只有抢在先才能把握商机，慢一步就成了黄花菜，从竞争这个意义上讲，任何企业竞争，最终表现一种速度的竞争。抢先占领产品营销的“制高点”，才能尽收市场风云变幻于眼底，一览流通信息之无余。

赢在速度。